

Implementasi Manajemen Turnaround untuk Memperoleh Keunggulan Bersaing Menuju Era New Normal : Studi Kasus pada Sumber Daya Manusia di Perusahaan Swasta Nasional

Agus Cholik

Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAM

Jakarta, Indonesia

Email : agus.cholik@stiami.ac.id

Abstrak. Pandemi Covid 19 telah menghantam semua sektor kehidupan masyarakat, dan ekonomi. Selain itu, pandemi juga mempengaruhi perilaku dan pola kegiatan ekonomi, bisnis dan peluang usaha. Oleh karena itu, seluruh industri dituntut untuk selalu kreatif dan inovatif baik dari segi produk maupun mekanisme pemasaran produk agar dapat bertahan di tengah pandemi. Selain itu, pelaku bisnis juga harus mulai menyesuaikan hidup mereka dengan kondisi saat ini atau hidup di era normal baru. Penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan bagaimana manajemen turnaround dapat diimplementasikan sehingga perusahaan memiliki keunggulan kompetitif dan dapat hidup di era normal baru serta faktor-faktor apa yang harus dipertimbangkan ketika menerapkan manajemen turnaround terkait sumber daya manusia. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus dari desain penelitian kualitatif. Wawancara semi-terstruktur digunakan untuk memahami kasus-kasus apa yang terjadi di suatu perusahaan ketika menghadapi pandemi dan upaya apa yang dilakukan untuk menghadapi era normal baru. Penelitian ini membuktikan bahwa manajemen perubahan melalui kreativitas, inovasi, dan kemampuan beradaptasi yang cepat dapat mendukung keunggulan kompetitif perusahaan menuju era normal baru. Studi ini juga memberikan rekomendasi untuk penelitian selanjutnya.

Kata Kunci: keunggulan bersaing, kreatif- inovatif - adaptif, era new normal, *turnaround*, sumber daya manusia

Abstract. The Covid 19 pandemic has hit all sectors of people's lives, and the economy. In addition, a pandemic also influences the behavior and patterns of economic, business and business opportunities. Therefore, the entire industry is required to be always creative and innovative both in terms of products and product marketing mechanisms in order to survive in the midst of a pandemic. In addition, businesses must also begin to adjust their lives to current conditions or live in a new normal era. This study aims at answering the questions of how turnaround management can be implemented so that companies have a competitive advantage and can live in a new normal era and what factors must be considered in implementing turnaround management in terms of human resources.. This research uses a case study approach from a qualitative research design. Semi-structured interviews are used to understand what cases occur in a company when facing a pandemic and what efforts are being made to face a new normal era. This research proves that change management through creativity, innovation, and rapid adaptability can support a company's competitive advantage towards a new normal era. This study also offers recommendations for further research.

Kata Kunci: Competitive advantage, creative-innovative-adaptive, new normal era, *turnaround*, human resources

PENDAHULUAN

Saat ini banyak perusahaan mengalami *financial distress*, yang diakibatkan oleh pandemi Covid 19. Di masa sulit seperti ini, perusahaan dituntut untuk melakukan upaya-upaya agar dapat terhindar dari kebangkrutan agar dapat memiliki

keunggulan bersaing dan siap bangkit kembali di era new normal.

Sejak pandemi Covid 19 merebak, telah 39.977 perusahaan melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) Data dari Kementerian Tenaga Kerja per 7 April 2020 memperlihatkan bahwa sebanyak 39.977 perusahaan telah melakukan pemutusan

hubungan kerja (PHK) di sektor industri formal. Selain solusi dengan jalan PHK karyawan, perusahaan juga merumahkan 1.010.579 karyawan. Sementara itu, di sektor informal jumlah tenaga kerja yang terdampak Covid 19 mencapai 34.453 dengan jumlah pekerja sebanyak 189.452 orang. Bibeault (1982) mengemukakan bahwa perusahaan tidak bisa terus menerus mengambil langkah hanya dengan PHK karyawan, namun harus melakukan sesuatu untuk memperbaiki kondisinya dari situasi *poor performance* kepada situasi baru yang jauh lebih baik (*good sustainable performance*).

Salah satu cara yang banyak dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang terdampak bencana adalah dengan melakukan strategi *turnaround*, yang bermakna 'putar haluan' Perusahaan-perusahaan yang mengalami kondisi tersebut berupaya untuk bangkit kembali dan mendapat 'competitive advantage' agar perusahaan yang berada dalam kondisi 'krisis' dapat segera diselamatkan. menjalankan strategi *turnaround* untuk dapat memperbaiki kondisi ekonomi perusahaan.

Sejak masa pandemi Covid 19 hingga era new normal yang akan datang, perubahan-perubahan yang signifikan dalam kehidupan masyarakat telah terjadi. Beberapa pergeseran dalam kebutuhan konsumen sudah terlihat. Pada masa ini konsumen tidak lagi memprioritaskan pada kebutuhan yang bertujuan untuk menaikkan citra diri atau aktualisasi, namun konsumen lebih menekankan pada kebutuhan dasar, yaitu makanan dan kesehatan. Demikian juga kebutuhan akan internet dan media sosial, yang sebelumnya hanya merupakan pelengkap saja, tetapi di era pandemi dan new normal menjadi sebuah kebutuhan primer, sehingga terjadi perubahan yang sangat signifikan, yaitu dalam penggunaan internet, media sosial, pemesanan makanan secara online, rapat secara online, dan masyarakat pun mulai terbiasa dengan pembayaran secara digital.

Apabila perusahaan ingin berhasil menjalankan strategi *turnaround*, perusahaan harus fokus agar memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*) karena jika

tidak, akan sulit untuk bangkit kembali. Keunggulan bersaing dapat membuat perusahaan menciptakan *superior value* bagi para pelanggannya dan juga *superior profit* bagi perusahaan yang bersangkutan (Michael E. Porter, 1985). Keunggulan bersaing dapat diperoleh jika perusahaan dapat memberikan nilai lebih kepada pelanggan dibandingkan pesaingnya (Narver dan Slater (1990:21). Salah satu strategi perusahaan dalam mengembangkan keunggulan kompetitif yaitu melalui kreatifitas dan inovasi. Dengan memiliki kreativitas yang tinggi, perusahaan akan menciptakan inovasi yang memiliki berbagai keunikan yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain, sehingga dengan demikian, perusahaan pun akan mudah meraih keunggulan bersaing. Selain kreatifitas dan inovasi, perusahaan juga dituntut untuk memiliki kemampuan beradaptasi yang cepat, seperti hasil riset Hana (2013), Martin et.al (2013) dan Nouruzy et.al (2013) yang mengungkapkan perlunya kemampuan beradaptasi secara organisasional guna terus eksis dan berkembangnya setiap entitas bisnis.

KAJIAN PUSTAKA

Manajemen *Turnaround*

Manajemen *turnaround* merupakan bagian dari manajemen perubahan yang diambil ketika perusahaan mengalami masa-masa krisis yang berkepanjangan. Dengan demikian mengharuskan perusahaan 'memutar arah organisasi agar perusahaan dapat bangkit kembali (Supardi dan Mastuti, 2003) sehingga dapat mengubah keadaan yang semula 'poor performance menjadi good sustained performance (Brandes dan Brege, 1993).

Bibeault (1982), Pearce dan Robbins (1993), Arogyaswamy et al. (1995) dalam Smith & Graves (2005), mengamati bahwa proses *turnaround* terdiri dari 2 bagian, yaitu *decline steaming strategy* dan *recovery strategy*. *Decline steaming strategy* bertujuan untuk menstabilkan kondisi keuangan perusahaan. Ketika kondisi keuangan perusahaan stabil, maka harus diputuskan strategi *recovery* mana yang akan dipilih. Strategi apapun yang

diambil oleh perusahaan, keduanya membutuhkan kemampuan sumber daya manusia (SDM) yang tangguh, kreatif dan inovatif mengingat pelanggan selalu ingin agar produk yang dibelinya dapat memenuhi kebutuhan dan harapannya. Dengan demikian produk yang inovatif dapat dijadikan sebagai andalan untuk memperoleh keunggulan bersaing (Wahyono, 2002). SDM yang kreatif dan inovatif juga dapat membawa perusahaan menjadi 'go internasional' karena memiliki keunggulan bersaing yang kuat (Wortzel dan Wortzel, 1997).

Dalam manajemen perubahan dikenal ada 2 jenis perubahan yang dapat terjadi, yaitu perubahan yang cenderung 'radikal' dan perubahan yang 'incremental'. Perubahan radikal adalah perubahan strategis, yang terjadi secara tiba-tiba karena suatu keadaan di luar organisasi dan 'memaksa' manajemen melakukan suatu pembaruan agar perusahaan dapat bertahan dan bangkit. Sementara perubahan incremental adalah perubahan yang terencana dan secara berkala dan terus menerus dilakukan oleh manajemen dengan tujuan untuk memelihara keseimbangan organisasi (Daft, 2004).

Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage)

Setiap perusahaan memiliki strateginya masing-masing untuk memperoleh keunggulan bersaing (Bharadwaj, et.al., 1993). Keunggulan bersaing juga dapat diperoleh jika perusahaan dapat menawarkan nilai lebih rendah ataupun memberikan manfaat lebih besar karena harganya lebih tinggi (Philip Kotler dan Gary Armstrong, 2003). Pimpinan perusahaan harus memiliki kemampuan untuk memotivasi dan mendorong kreatifitas para manajer, supervisor, koordinator dan para pemimpin kelompok lainnya karena tanpa kreatifitas perusahaan tidak akan mendapatkan *competitive advantage* dan tidak memiliki kemampuan untuk bersaing dengan perusahaan lainnya (Martim de Conto et.al. (2016).

Sementara itu Elfindri dkk (2011:67) mengemukakan bahwa untuk memiliki SDM yang tangguh dan memiliki keunggulan

bersaing, perusahaan hendaknya tidak hanya menekankan pada kemampuan 'hard skills' (keterampilan teknis seperti ilmu pengetahuan dan teknologi) karyawan saja, namun soft skills (non teknis) juga sangat dibutuhkan oleh seluruh karyawan, mengingat soft skills terkait dengan karakter, kepribadian komunikasi, hubungan antarpribadi dan organisasi, komunikasi antarbudaya, bahasa, etika dan moral, kecerdasan emosional dan elemen-elemen dalam pembangunan karakter lainnya yang sangat menentukan keberlangsungan organisasi.

Pada dasarnya, setiap SDM harus memiliki kompetensi untuk memimpin (leadership competencies) karena tidak selamanya seorang staf akan menjadi staf, namun suatu saat nanti ia juga akan menjadi pemimpin. Untuk itu, setiap perusahaan perlu menyusun strategi untuk menciptakan SDM nya agar memiliki kompetensi kepemimpinan. Menurut Warella (2005) seorang pemimpin publik harus memiliki sedikitnya 7 kompetensi, yaitu : (1) kompetensi mengelola diri sendiri, (2) kompetensi mengelola komunikasi, (3) kompetensi mengelola kemajemukan, (4) kompetensi mengelola etika, (5) kompetensi mengelola tim, (6) kompetensi mengelola keragaman budaya, dan (7) Kompetensi mengelola perubahan. Sementara itu, Ruben (2006) mengemukakan bahwa ada 5 kompetensi pemimpin, yaitu (1) kompetensi analisis, (2) kompetensi personal, (3) kompetensi organisasi, (4) kompetensi posisional, (5) kompetensi komunikasi.

Kreativitas dan Inovasi

Kreatifitas dan inovasi adalah dua hal penting terkait dengan keterampilan manusia yang saling terkait satu sama lain. Orang-orang yang memiliki kemampuan untuk menemukan ide-ide kreatif akan mampu menciptakan inovasi dan melihat peluang untuk pengembangan dan peningkatan untuk memperkaya kehidupan (Zimmere, 2008). Sementara itu Hadiyati (2011) menyatakan bahwa kreatifitas adalah upaya atau inisiatif atau pun pedoman untuk menemukan suatu hal baru. Jika kita perhatikan dua pengertian kreatifitas di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kreatifitas adalah suatu upaya manusia

untuk menemukan hal-hal baru, sementara inovasi adalah hasil perwujudan dari ide-ide kreatif yang unik dan berbeda dari yang lain yang dapat digunakan untuk memperkaya kehidupan.

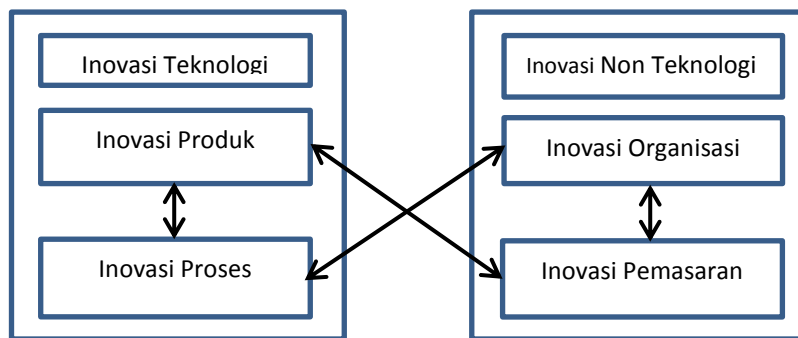
Dalam memimpin sebuah organisasi, seorang pemimpin tidak hanya dituntut untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan administratif saja, tetapi ia juga harus melakukan pekerjaan yang sifatnya lebih kreatif yang akan terkait dengan inovasi, yaitu memberi dukungan, dan bimbingan kepada staf untuk melakukan inovasi, menciptakan iklim yang kondusif untuk berkembangnya inovasi dalam organisasi, mengembangkan kapasitas diri dan pegawai untuk berinovasi. Peter Drucker (1994) menyatakan bahwa dalam memimpin suatu organisasi, seorang manajer tidak hanya melakukan pekerjaan-pekerjaan administratif atau pengambilan keputusan (*decision making*) saja, tetapi ia harus melakukan pekerjaan yang sifatnya lebih kreatif. Jadi pimpinan mempunyai peranan yang sangat penting dalam inovasi, yaitu: (a) Memberi dukungan, otorisasi, dan bimbingan kepada staf untuk melakukan inovasi; (b) Menciptakan iklim yang kondusif untuk berkembangnya inovasi dalam organisasi; (c) Bersama-sama terus mengembangkan kapasitas diri dan pegawai untuk berinovasi. Dengan demikian, kreatifitas sangat membawa pengaruh positif terhadap competitive advantage (Bashor dan Purnama, 2017).

Stenberg, Kaufman dan Pretz (2002) menyatakan kreativitas sebagai kemampuan untuk menghasilkan produk yang baru, pantas dengan kualitas tinggi. Menurut Weisberg (2006), berpikir kreatif adalah cara berpikir yang membawa sesuatu yang baru (inovasi). Proses berpikir yang mendasari produk inovasi adalah sama dengan proses berpikir yang mendasari kegiatan sehari-hari (ordinary thinking). Orang kreatif adalah orang yang memproduksi inovasi. Menurut Munandar (2009), kreativitas merupakan kemampuan untuk membuat kombinasi baru berdasarkan

data, informasi atau unsur-unsur yang ada. Hasil penciptaan tidak selalu berasal dari sesuatu yang benar-benar baru, tetapi bisa juga merupakan penggabungan gagasan yang telah ada dari pengalaman dan pengetahuan yang telah dimiliki individu. Kombinasi dari gagasan tersebut akan menjadi suatu hal yang baru.

Munandar (2009) menyatakan bahwa ciri individu yang kreatif menurut para ahli psikologi dikategorikan dalam ciri Aptitude dan Non Aptitude. Yang termasuk kategori Aptitude adalah antara lain adalah : (1) Keterampilan Berpikir Lancar (Fluency), (2) Keterampilan Berpikir Luwes (Fleksibel), (3) Keterampilan Berpikir rasional, (4) Keterampilan Memperinci/ Mengelaborasi, (5) Keterampilan Menilai/Mengevaluasi. Sedangkan ciri Non Aptitude adalah: (1) Mempunyai rasa keingintahuan yang besar, daya imajinasi yang tinggi, tertantang oleh kemajemukan, berani mengambil resiko dan memiliki rasa menghargai. Sementara itu, J.P Torrance sebagaimana dikutip oleh Jordan E. Ayan (2002), menyatakan bahwa orang yang kreatif bisa dilihat atau diukur dengan hal-hal sebagai berikut. 1) Kepingkayaan, yakni kemampuan memunculkan banyak ide yang beragam. Dengan kata lain, seberapa banyak ide yang dihasilkan akan menunjukkan kreativitas seseorang. 2) Keleluasan, yakni kemampuan memunculkan ide dalam beberapa kategori (alternatif jawaban atau solusi suatu masalah). 3) Orisinalitas, yakni kemampuan memunculkan ide yang unik dan aneh (bersifat baru, bukan meniru). 4) Pengembangan, yakni kemampuan memperluas ide atau gagasan menjadi kenyataan, tindakan, atau aksi kongkrit dan tepat guna.

OECD, Oslo Manual (2005) menerangkan jenis-jenis inovasi terdiri dari inovasi teknologi, yang terbagi atas Inovasi produk dan inovasi proses dan inovasi non teknologi, yang terbagi atas inovasi organisasi dan inovasi pemasaran.



Gambar II.
Jenis Jenis Inovasi menurut OECD, Oslo Manual (2005)
Sumber : Oslo Manual (2005)

Oldham dan Cummings (1996) menyatakan bahwa kreatifitas dan inovasi digambarkan saling melengkapi dan kreatifitas karyawan merupakan epicentrum dari sebuah inovasi. Pimpinan yang kreatif akan menginspirasi karyawan untuk melakukan hal yang sama bahkan harus dapat melampaui apa yang sudah dirintisnya. Oleh karena itu perusahaan hendaknya dapat menghagai kreatifitas SDMnya karena kreatifitas seseorang adalah cikal bakal lahirnya inovasi (Heye, 2006; Liu, Gong, Zhou dan Huang, 2015).

Adaptabilitas

(a) Istilah adaptabilitas seperti dinyatakan oleh (Vickers dan Sword, 2008 dalam Suwecantara et.al, 2016) adalah sebuah penyesuaian yang dibuat dalam sebuah perjalanan dari suatu proses. Jika suatu perusahaan memiliki tingkat adaptabilitas yang tinggi, perusahaan tersebut akan lebih mudah untuk memperoleh keunggulan bersaing dibandingkan para kompetitornya (Porter dan Kramer, 2006). Sementara itu, penelitian yang telah dilakukan di negara bagian California menunjukkan bahwa pengaruh antara adaptabilitas dan *competitive advantage* sangat besar. Perusahaan yang mampu beradaptasi dengan cepat akan lebih cepat pula mewujudkan keunggulan bersaingnya (Bellhouse, 2011). Karakteristik budaya perusahaan yang adaptif menurut Albano (2012) yaitu : (a) Berfikir dan bertindak strategis untuk memengaruhi lingkungan, (b) Bersifat proaktif untuk memanfaatkan peluang, (c) Multi perspektif

dalam pengambilan keputusan, (d) Mengedepankan kreativitas dalam mengembangkan solusi, (e) Mampu melakukan transformasi struktural dan kultural sehingga mampu beradaptasi dengan perubahan, (f) Sensitif terhadap tuntutan jaman, (g) Berani mengambil risiko, (h) Sangat menghargai inovasi dan personal.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah sebuah studi kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Metodologi kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati (Bogdan dan Taylor dalam Moleong, 2007:3). Yin (2002) mendefinisikan studi kasus sebagai berikut:

“A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon (the ‘case’) within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context may not clearly evident” (p.16).

Dari definisi di atas maka dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa sebuah studi kasus memiliki tujuan untuk menguji pertanyaan dan permasalahan dalam penelitian yang tidak dapat dipisahkan antara fenomena dan konteks di mana fenomena itu terjadi.

Yin (2002) mengemukakan 4 hal penting dalam analisis data pada penelitian kualitatif

yaitu pencocokan pola, membangun penjelasan, menemukan logika model, dan melakukan analisis *time-series*. Ketika peneliti menggunakan beberapa kasus, maka sintesis atau teknik tambahan dilakukan untuk mencari pengulangan dalam kasus, di mana produk akhirnya adalah narasi yang menceritakan tentang kasus, yang memungkinkan pembaca sepenuhnya menjadi paham pada kasus yang terjadi.

Partisipan penelitian dipilih menggunakan teknik *purposive* dengan bantuan *key person*. Melalui teknik *purposive*, peneliti memilih partisipan penelitian dan lokasi penelitian dengan tujuan untuk mempelajari atau untuk memahami permasalahan pokok yang akan diteliti. (Herdiansyah, 2012). Metode pengumpulan data menggunakan metode wawancara, dan dokumen. Partisipan dalam penelitian ini berjumlah 6 orang terdiri atas, 2 pimpinan tertinggi perusahaan swasta nasional untuk menggali informasi bagaimana kreatifitas, inovasi dan adaptabilitas SDM dapat mendukung keberhasilan perusahaan meraih keunggulan bersaing (*competitive advantage*), 2 Direktur SDM, dan 2 Direktur Pemasaran untuk mendapatkan perspektif tentang apa saja upaya-upaya yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat mendorong kreatifitas, inovasi dan adaptabilitas yang cepat.

Teknik analisis data yang akan dilakukan dalam penelitian ini menggunakan teknik Creswell. Stake (dalam Creswell, 2015), mengatakan empat bentuk analisis data beserta interpretasinya dalam penelitian studi kasus, yaitu: (1) Pengumpulan kategori, peneliti mencari suatu kumpulan dari contoh-contoh data serta berharap mendapatkan makna yang relevan dengan isu yang akan muncul; (2) Interpretasi langsung, peneliti studi kasus melihat pada satu contoh serta menarik makna darinya tanpa mencari banyak contoh. Hal ini merupakan suatu proses dalam menarik data secara terpisah dan menempatkannya kembali secara bersama-sama agar lebih bermakna; (3) Peneliti membentuk pola dan mencari kesepadanan antara dua atau lebih kategori; (4) Pada akhirnya, peneliti mengembangkan generalisasi naturalistik melalui analisa data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari wawancara yang dilakukan kepada 2 pimpinan tertinggi perusahaan swasta nasional, diperoleh data bahwa setiap pimpinan perusahaan harus berani mengambil langkah dengan strategi *turnaround* ketika perusahaannya mengalami penurunan atau kondisi 'poor performance', misalnya ketika covid 19. Pimpinan perusahaan tidak hanya harus paham yang dimaksud dengan strategi *turnaround* tetapi yang terpenting harus berani melaksanakannya. Hingga saat ini, masih banyak pimpinan yang tidak berani melaksanakan strategi *turnaround* karena masih terpaku pada cara-cara konvensional dalam memimpin perusahaan (Daft, 2004)

"Bisa dikatakan kita harus berani melakukan perubahan secara radikal. Contohnya, kebutuhan digital setelah adanya Covid 19. Kebiasaan *offline* berubah drastis menjadi serba *online*. Teknologi digital begitu maksimal dimanfaatkan, karena tidak ada jalan lain, teknologi ini dimanfaatkan untuk bertahan hidup. Itu artinya kebutuhan akan data, jaringan internet, *bandwidth*, dan kebutuhan digital lainnya harus lebih ditingkatkan. Jika berbicara tentang data, minimal 50% proses bisnis berpindah dari sistem *offline* ke platform *online*. Kalau pimpinannya tidak berani mengambil tindakan ini, bagaimana dengan bawahan atau staf stafnya. Jadi, bisa dibayangkan bagaimana keberlangsungan bisnisnya."

Kedua pimpinan tertinggi perusahaan ini mengatakan bahwa agar strategi *turnaround* dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan, maka peran sumber daya manusia perusahaan sangat penting untuk dioptimalkan. Pimpinan harus mampu mendorong kreatifitas para manajer, supervisor, koordinator dan para pemimpin kelompok lainnya karena tanpa kreatifitas perusahaan tidak akan mendapatkan *competitive advantage* dan tidak memiliki kemampuan untuk bersaing dengan perusahaan lainnya (Martim de Conto et.al.

(2016). Pelaku usaha harus mampu menangkap sekecil apapun peluang yang hadir, untuk ditransformasikan menjadi ide strategis bisnis. Inovasi berawal dari kreatifitas dan dalam konteks bisnis, inovasi harus dilakukan mulai dari sisi produksi sampai dengan pemasaran. Kedua pimpinan ini juga mengatakan bahwa setiap perusahaan memiliki strategi sendiri-sendiri untuk

memenangkan keunggulan bersaing, karena keunggulan bersaing merupakan hasil implementasi strategi yang memanfaatkan kemampuan sumberdaya yang dimiliki perusahaan (Bharadwaj et al, 1993).

Wawancara yang dilakukan dengan 2 Direktur SDM dan 2 Direktur Pemasaran dari perusahaan swasta nasional menghasilkan data sebagai berikut:

Tabel II.
Hasil Wawancara dengan 2 Direktur SDM dan 2 Direktur Pemasaran

Kompetensi yang harus dimiliki oleh para pemimpin agar perusahaan dapat kembali bangkit di era New Normal	
Direktur SDM 1	Pemimpin tidak hanya harus memiliki <i>hard skills</i> saja namun juga <i>soft skills</i> seperti kreatifitas yang tinggi, kemampuan beradaptasi dengan keadaan, kemampuan berkomunikasi dan mampu berpikir strategis. Dengan kompetensi tersebut, para pemimpin tidak ragu untuk melaksanakan strategi <i>turnaround</i> dalam kondisi sulit.
Direktur SDM 2	<i>Soft Skills</i> adalah kompetensi yang paling <i>crucial</i> yang harus dimiliki bukan hanya oleh pimpinan tetapi seluruh staf dan karyawan karena <i>soft skills</i> terkait dengan perilaku, seperti kompetensi mengelola diri sendiri dan tim, mengelola keragaman budaya dan kompetensi mengelola perubahan. Memperbaiki perilaku seseorang jauh lebih sulit daripada meningkatkan <i>hard skills</i> nya, yang pada umumnya dapat dilakukan melalui pelatihan jangka pendek saja. Jika kualitas <i>soft skills</i> SDM telah baik, maka tidak sulit bagi perusahaan untuk melakukan <i>turnaround strategy</i> ketika perusahaan berada dalam kondisi menurun, tak terkecuali jika <i>turnaround</i> harus dilaksanakan secara radikal sekalipun.
Direktur Pemasaran 1	Pemimpin Divisi Pemasaran harus mampu membangun pemikiran yang kreatif dalam strategi pemasaran. Semua karyawan divisi Marketing adalah pemilik ide yang kreatif. Pemimpin harus memiliki <i>communication skills</i> yang baik agar dapat membangun dan mempertahankan networking untuk keberlangsungan perusahaan. Oleh karena itu, seluruh staf Marketing harus memiliki: (1) kompetensi analisis, (2) kompetensi personal, (3) kompetensi organisasi, dan (4) kompetensi komunikasi.
Direktur Pemasaran 2	Pemimpin di Bagian Marketing minimal harus kreatif sehingga dapat selalu melahirkan inovasi dalam konsep-konsep marketing. Selain itu pemimpin dan juga SDM di Bagian Marketing juga harus memiliki <i>soft skills</i> yang tinggi karena terkait dengan kemampuan berkomunikasi antarpribadi, manajemen diri, menjaga hubungan dengan klien, dan kemampuan melakukan presentasi persuasif. Namun demikian kemampuan teknis atau <i>hard skills</i> di bidang marketing juga diperlukan. Untuk <i>hard skills</i> dan <i>soft skills</i> ini, secara periodik, perusahaan selalu memberikan training agar kompetensi para pemimpin dan SDM terus meningkat sehingga jika terjadi sesuatu yang tidak dapat diprediksi, seperti pandemic Covid 19, pemimpin didukung oleh jajaran SDM nya mampu melakukan <i>turnaround strategy</i> secara radikal sekalipun.
Faktor-faktor yang menunjukkan seseorang memiliki sifat kreatif	
Direktur SDM 1	Memiliki kemampuan memunculkan banyak ide dan orisinal atau asli dan

	bukan meniru hasil karya orang lain, senang belajar dan mencoba hal baru.
Direktur SDM 2	Sangat imajinatif, melahirkan ide-ide hasil pemikiran sendiri (orisinal), memiliki keinginan belajar yang kuat dan rasa ingin tahu sangat tinggi, selalu tertantang oleh kemajemukan. Berani mengambil resiko.
Direktur Pemasaran 1	Memiliki rasa ingin tahu yang tinggi, mampu berimajinasi, mampu memproyeksikan konsep-konsep pemasaran yang baru, senang menghadapi tantangan kemajemukan, selalu melihat kekurangan-kekurangan dan segera memperbaikinya, berani mengambil resiko.
Direktur Pemasaran 2	Memiliki cara berpikir yang berbeda dari yang lain, berani mengambil resiko, menunjukkan karya yang unik dan beda, melihat sesuatu dengan rinci selalu mengevaluasi konsep yang telah diimplementasikan untuk dilakukan perbaikan-perbaikan.
Inovasi yang harus dilakukan agar perusahaan dapat memiliki keunggulan bersaing	
Direktur SDM 1	Inovasi teknologi (Produk dan Proses) dan non teknologi (Organisasi dan Pemasaran). Oleh karena itu dibutuhkan SDM yang memiliki kemampuan kreatifitas tinggi agar dapat melahirkan inovasi untuk membangun kembali perusahaan.
Direktur SDM 2	Inovasi yang harus dilakukan : Inovasi dalam Produk (Variant Rasa, Kemasan, Ukuran dll) , Proses (proses pembuatan, proses pengiriman dll agar lebih efektif dan efisien), Organisasi (cara menjalankan organisasi atau perilaku berorganisasi), Inovasi Marketing (pangsa pasar baru, desain baru, pengemasan baru, dan metode promosi baru. Diperlukan karyawan yang kreatif agar inovasi dapat direalisasikan.
Direktur Pemasaran 1	Inovasi Produk dan Inovasi Pemasaran. Minimal produk terbaru tersebut lebih bagus dari produk sebelumnya. Perusahaan yang mampu mendesain produknya sesuai dengan keinginan pelanggan akan mampu bertahan ditengah persaingan. Inovasi pemasaran: penerapan metode pemasaran yang baru, pengemasan atau desain produk, penempatan produk, promosi produk, atau harga.
Direktur Pemasaran 2	Ditinjau dari pemasaran, inovasi yang diperlukan lebih kepada produknya dan sistem promosinya. Pertama, upaya untuk mengungguli pesaing (<i>outsmarting the competitor</i>), kedua identifikasi faktor-faktor sukses di dalam industri (<i>industry key success factor</i>), lalu <i>benchmarking</i> ke pesaing, dan kemudian berdasarkan <i>benchmarking</i> itu dilakukan inovasi untuk mengungguli kompetitor.
Pemimpin yang adaptif	
Direktur SDM 1	Pemimpin yang mampu menciptakan perubahan yang bermanfaat, cerdas menyesuaikan diri dengan perubahan, kreatifitas tinggi, proaktif bukan reaktif, menghargai inovasi, memiliki kemampuan berkomunikasi antarbudaya sehingga mampu beradaptasi dengan perubahan.
Direktur SDM 2	Berfikir dan bertindak strategis, proaktif, mampu memanfaatkan peluang, berani mengambil resiko, mampu melakukan perubahan secara structural dan kultural sehingga mampu beradaptasi dengan perubahan.
Direktur Pemasaran 1	Memiliki kreatifitas tinggi, Berfikir dan bertindak strategis, memiliki kemampuan berkomunikasi yang sangat baik, peka terhadap perubahan dan tuntutan jaman, dapat menerima ide-ide baru untuk melakukan perubahan. Pimpinan juga harus berani mengambil resiko
Direktur Pemasaran 2	Memiliki jiwa proaktif, berani mengambil resiko, mampu menangkap peluang, memiliki kemampuan berkomunikasi terutama komunikasi antarbudaya agar dapat bekerjasama dengan semua mitra tanpa terkecuali sehingga mampu beradaptasi dengan perubahan.

Dari tabel di atas, diperoleh data bahwa kedua pemimpin di bagian SDM mengatakan bahwa kompetensi teknis dan non teknis sangat dibutuhkan tidak hanya oleh pemimpin di perusahaan namun juga oleh seluruh SDM yang merupakan asset perusahaan. Kedua pemimpin ini bahkan mengatakan bahwa keterampilan non teknis (soft skills) jauh lebih penting daripada keterampilan teknis karena soft skills terkait langsung dengan kualitas diri masing masing pemimpin atau karyawan (keterampilan berkomunikasi, keterampilan mengelola emosi, keterampilan berbahasa, keterampilan bekerja dalam kelompok, memiliki etika dan moral, santun, dan spiritual) seperti yang dikemukakan oleh Elfindri dkk (2011). Apabila pemimpin dan SDM perusahaan telah memiliki kemampuan teknis dan non teknis ini, maka jika suatu ketika perusahaan mengalami kondisi dimana terjadi perubahan secara tiba-tiba, maka perusahaan dapat cepat mengambil langkah dengan *turnaround strategy*. Sementara itu, 2 Direktur Pemasaran meletakkan kemampuan dalam kreatifitas sebagai hal terpenting yang harus dimiliki oleh para pemimpin dan juga seluruh SDM di perusahaan karena kreatifitas dapat melahirkan inovasi dalam berbagai hal (Stenberg, Kaufman dan Pretz, 2002) dan Weisberg, 2006). Kreativitas yang dimiliki oleh para pemimpin serta karyawan akan berdampak positif terhadap keunggulan kompetitif perusahaan (Bashor & Purnama (2017). Selain itu kemampuan dalam berkomunikasi juga disebutkan oleh kedua pemimpin di bagian pemasaran ini sebagai keterampilan yang sangat penting dan harus dimiliki oleh para pemimpin dan stafnya (Elfindri dkk, 2011).

Terkait faktor-faktor dalam kreatifitas, kedua pemimpin di bagian SDM menyatakan bahwa pemimpin atau pun karyawan yang kreatif dapat terlihat dari kemampuannya memunculkan ide-ide baru yang orisinal dan bukan menjiplak atau meniru hasil karya orang lain (Rosli et al. (2013); Jordan E. Ayan (2002); Munandar (2009). Kedua pimpinan ini juga menyebutkan bahwa orang yang kreatif memiliki rasa ingin tahu yang amat kuat sehingga ia akan terus mempunyai

keinginan belajar. Hal ini sesuai dengan pernyataan Munandar (2009) yang mengategorikan ciri-ciri pribadi kreatif berdasarkan ciri-ciri Aptitude dan Non Aptitude dimana keinginan untuk terus belajar merupakan salah satu aspek dalam ciri-ciri Non Aptitude. Sementara itu kedua Direktur Marketing lebih memandang orang yang kreatif sebagai orang yang ingin mencoba sesuatu hal baru dan berani mengambil resiko. Selain itu orang yang kreatif memiliki kemampuan untuk melakukan evaluasi (ciri-ciri Aptitude), melihat kekurangan-kekurangan konsep yang sudah diimplementasikan sehingga dapat segera diperbaiki, Hal ini sejalan dengan apa yang diilustrasikan oleh Munandar (2009).

Sementara itu ketika ditanyakan tentang inovasi seperti apa yang harus dilakukan agar perusahaan memiliki keunggulan bersaing, kedua Direktur SDM menyatakan bahwa inovasi yang harus dilakukan adalah inovasi dalam Teknologi dan Non Teknologi. Inovasi dalam Teknologi terdiri atas inovasi produk dan inovasi proses. Sementara itu, inovasi Non Teknologi terdiri atas inovasi organisasi dan pemasaran (OECD, Oslo Manual, 2005). Ketika hal ini ditanyakan kepada Direktur Pemasaran, terlihat bahwa dari ke-4 tipe inovasi yaitu produk, proses, organisasi dan pemasaran, kedua pimpinan bagian Marketing lebih menitikberatkan kepada inovasi produk dan sistem marketingnya untuk mendatangkan profit karena perusahaan yang mampu mendesain produknya sesuai dengan keinginan pelanggan akan mampu bertahan ditengah persaingan. Selain itu terobosan-terobosan baru juga perlu dilakukan agar dapat menarik simpati masyarakat dengan jalan: (a) menunjukkan rasa empati, misalnya dengan memberikan secara gratis beberapa macam produk kepada masyarakat yang membutuhkan. (b) perusahaan harus dapat menjadi solusi bagi kesulitan yang dihadapi masyarakat; (c) perusahaan harus menunjukkan tanggungjawabnya kepada masyarakat dengan melakukan kegiatan CSR.

Terkait pemimpin yang adaptif, keenam pemimpin ini sependapat bahwa pemimpin yang adaptif adalah pemimpin

yang mampu menciptakan perubahan yang bermanfaat walaupun harus menanggung resiko, pemimpin yang proaktif bukan reaktif dan mampu beradaptasi dengan perubahan (Albano, 2012; Miller, 2013).

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil analisis data di atas, maka peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa strategi *turnaround* melalui kreativitas, inovasi, dan kemampuan beradaptasi yang cepat dari para pemimpin perusahaan yang didukung oleh seluruh SDM dapat mendukung pencapaian keunggulan bersaing perusahaan, sehingga perusahaan mampu bertahan dan menjalankan roda bisnisnya di era New Normal. Untuk penelitian mendatang, peneliti merekomendasikan agar dilakukan penelitian terkait strategi *turnaround* dari pendekatan yang berbeda.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada LPPM Institut STIAM I yang telah mengikutsertakan paper hasil penelitian ini dalam Seminar Nasional 2020: "Peluang dan Tantangan Indonesia pada Era New Normal,"

DAFTAR PUSTAKA

- Albano, C. (2012). What is adaptive leadership? Self Growth. Diakses pada 4 Maret 2020 dari www.selfgrowth.com/articles/calbino.html
- Arogyaswamy, K., Barker, V. L., & Yasai-Ardekani, M. (1995). Firm Turnarounds: an Integrative Two-Stage Model. *Journal of Management Studies*. Diakses pada 4 Maret 2020 dari <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1995.tb00786.x>
- Ayan, Jordan E. (2002). *Bengkel Kreativitas: 10 Cara Menemukan Ide-Ide*. Pamungkas. Bandung: Kaifah.
- Bashor & Purnama. (2017). Factors Affecting Performance Manager and Its Impact on Competitive Advantage: Studies Small Medium Enterprises (SMEs) in The Shoes Industry Mojokerto East Java Province Choirul Bashor

Professor, School of Economics, Al-Anwar Mojokerto, Indonesia Chamdan Purnama President School of Economics, Al-Anwar Mojokerto, Indonesia, Doi: 10.1515/mjss-2017-0014. ISSN 2039-2117 (online) ISSN 2039-9340 (print) *Mediterranean Journal of Social Sciences* Vol 8 No 4 July 2017.

- Bellhouse W. (2011). Adaptability dan The Competitive Advantage. *Global Business Journal*. 11(15): 120-131.
- Bharadwaj, S. G, P.R. Varadarajan, dan J. Fahy. (1993). Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions, *Journal of Marketing*. Vol. 57, Oktober, p. 83-99.
- Bibeault, (1982). Bibeault, D. B. (1982). *Corporate turnaround: how managers turn losers into winners* (Vol. 15). Maidenhead: McGraw-Hill.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. London: Sage Publications. p.15.
- Daft, L. (2004). *Organization Theory and Design*, 8th Ed. South-Western : Thompson.
- Drucker, Peter.F. (1994). *Inovasi dan kewiraswastaan*. Alih Bahasa, Rusjdi Naib. Jakarta: Erlangga.
- Elfindri dkk (2011). *Soft Skills* untuk Pendidik. Jakarta: Baduose Media. P.67.
- Fatmawiyati, Jati (2018). Telaah Kreatifitas. https://www.researchgate.net/publication/328217424_Telaah_Kreativitas
- Hadiyati, Ernani. (2011). Kreativitas dan Inovasi Berpengaruh Terhadap Kewirausahaan Usaha Kecil. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Vol 13, 8-16. Diakses pada 27 Februari 2020 dari: <http://ced.petra.ac.id/index.php/man/article/view/18240>

- Hana. (2013). Competitive advantage achievement through innovation and knowledge. *Journal of Competitiveness*, 5(1), 82-96.
- Herdiansyah, Haris. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta Selatan: Salemba Humanika.
- Heye, Dennie. (2006). *Characteristics of the Successful 21st Century Information Professional*. Oxford: Chandos Publishing Oxford Ltd . ISBN: 184334145X.
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong. (2003). *Dasar-dasar Pemasaran, Jilid 1, Edisi Kesembilan*. Penerbit PT. Indeks Gramedia, Jakarta.
- Liu, Dong., Gong, Y., Zhou, J., & Huang, J.C. (2015). Human resources systems, employee creativity & firm innovation: The moderating role of firm ownership. *Academy of Management Journal*, 2(3), 41-55
- Martim de Conto, S., Junior, J. A. V. A., & Vaccaro, G. L. R. (2016). Innovation as a Competitive Advantage Issue: A Cooperative Study on an Organic Juice and Wine Producer. *Gest. Prod*, 23(2), 397-407.
- Martin, A.J., Nejad, H.G., Colmar, S., & Liem, G.A.D. (2013). Adaptability: How students' responses to uncertainty and novelty predict their academic and non-academic outcomes. *Journal of Educational Psychology*, 105(3), 728-746. DOI: 10.1037/a0032794.
- Michael E. Porter. (1985). Porter, M. E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985.
- Moleong, Lexy J. (2007) *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Penerbit PT Remaja Rosdakarya. Offset, Bandung.
- Munandar, Utami. (2009). *Pengembangan Kreativitas Anak Berbakat*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Narver, J.C, & Slater, S.F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Noruzly, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64(5-8), 1073-10.
- OECD, Oslo Manual (2005) OECD. 2005. Oslo Manual : *Guidelines For Collecting and Interpreting Innovation Data Third Edition*. A Joint Publication of OECD and Eurostat. Diakses pada 24 Maret 2020 dari Url : <http://www.conicyt.cl/wpcontent/uploads/2014/07/Manual-de-Oslo.pdf>
- Oldham, G.R. and Cummings, A. (1996). Employee Creativity Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2006) Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84, 78-92.
- Pandit, N. (2000). Some recommendations for improved research on corporate turnaround. *Management*, 3(2), 31-56. Diakses pada 1 Maret 2020 dari <http://www.managementaims.com/fichiers/publications/32Pandit.pdf>
- Pearce, J., & Robinson, R. (1993). Toward improved theory and research on business turnaround . *Journal of Management*. 19 (3), 613-636.
- Rosli & Sidek. (2013). The impact of Innovation on the Performance of Small and Medium Manufacturing Enterprises: Evidence from Malaysia.

- Entrepreneurship Vision 2020: Innovation, Development Sustainability, and Economic Growth*, 794-809.
- Ruben, B. D. (2006). What leaders need to know and do. Washington, DC: NACUBO.
- Sternberg, R. J., Kaufman, J. C., & Pretz, J. E. (2002). *The creativity conundrum: A propulsion model of kinds of creative contributions*. New York: Psychology Press.
- Supardi dan Sri Mastuti. (2003). Validitas Penggunaan ZScore Altman untuk Menilai Kebangkrutan pada Perusahaan Perbankan go-public di Bursa Efek Jakarta, *KOMPAK*, Nomor 7, Januari-April.
- Suwecantara, I Made, Iman Surya, Gunthar Riady. (2018). Efektivitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa. Studi Kasus Bumdes Madani di Desa Santan Tengah Kecamatan Marangkayu Kabupaten Kutai Kartanegara. *E-Journal Pemerintahan Integratif*, 2018, 6 (4): 624-634 ISSN 2337-8670 (online), ISSN 2337-8662 (print), ejournal.pin.or.id © Copyright 2016 S1 PIN.
- Wahyono, W. (2002). "Orientasi Pasar dan Inovasi: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran (Studi Kasus Pada Industri Meubel di Kabupaten Jepara)". *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, 1 (1): 23-40.
- Warella, 2005, *Kompetensi Pimpinan Publik*. Bahan Mata Kuliah Manajemen Publik, Magister Ilmu Politik. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Weisberg, R. W. (2006). *Creativity: Understanding innovation in problem solving, science, invention, and the arts*. John Wiley & Sons Inc.
- Wortzel, H.V., dan L.H. Wortzel. (1997). *Strategic Management In the Global Economy*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Yin, R. K. (2002). *Case study research: Design and methods* (2rd ed.) p.16.. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zimmerer, Thomas W dkk. (2008). *Kewirausahaan Dan Manajemen Usaha Kecil*. Edisi 5 Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.

Websites

- <https://www.bbc.com/indonesia/indonesia-52218475>
- <https://kelompokcentury.wordpress.com/analisis-turnaround/>
- <https://radarbali.jawapos.com/read/2020/05/27/196087/hikmah-covid-19-dan-transformasi-di-era-new-normal>